

⚠️ Aufarbeitung beginnt mit Verantwortung oder sie scheitert

Die Aufarbeitung von Gewalt, Machtmissbrauch und anderen schwerwiegenden Fehlentwicklungen in Organisationen ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben, denen sich Institutionen stellen können. Sie verlangt mehr als die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die Beauftragung externer Expertinnen und Experten oder die Veröffentlichung von Berichten. Sie verlangt den Mut, sich der Wahrheit zu stellen, auch dann, wenn diese unbequem ist.

Ob Aufarbeitung gelingt oder scheitert, entscheidet sich deshalb nicht auf der operativen Ebene, sondern an der Spitze einer Organisation. Denn Aufarbeitung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Sie bedeutet anzuerkennen, dass problematische Strukturen nicht zufällig entstanden sind, sondern möglicherweise über Jahre hinweg übersehen, geduldet oder sogar aktiv aufrechterhalten wurden. Sie bedeutet, eigenes Handeln, eigene Entscheidungen und eigene Versäumnisse kritisch zu hinterfragen.

Genau deshalb kann Aufarbeitung nur dann glaubwürdig sein, wenn die oberste Führungsebene uneingeschränkt hinter ihr steht. Nicht nur in öffentlichen Stellungnahmen oder strategischen Leitbildern, sondern auch dann, wenn die Erkenntnisse schmerzhaft werden, bestehende Machtverhältnisse infrage stellen oder persönliche und institutionelle Konsequenzen erforderlich machen.

Fehlt diese Haltung, gerät die Aufarbeitung von Beginn an in eine gefährliche Schieflage. Mitarbeitende erhalten widersprüchliche Signale. Einerseits wird Offenheit eingefordert, andererseits werden kritische Stimmen als störend oder belastend wahrgenommen. Betroffene erleben erneut, dass ihre Erfahrungen zwar angehört werden, die daraus resultierenden Konsequenzen jedoch ausbleiben. Das Vertrauen in den Prozess beginnt zu bröckeln.

In solchen Situationen entstehen häufig tiefe Spannungen innerhalb der Organisation. Es bilden sich Lager zwischen denjenigen, die Veränderung anstreben, und denjenigen, die bestehende Strukturen bewahren wollen. Zwischen Transparenz und Abwehr. Zwischen Betroffenen und Verantwortlichen. Die Organisation beschäftigt sich zunehmend mit internen Konflikten, während die eigentliche Aufarbeitung in den Hintergrund gerät.

Besonders besorgniserregend ist, dass dabei oft neue Formen von Gewalt entstehen. Sie zeigen sich nicht zwingend offen, sondern häufig subtil: durch Ausgrenzung, Einschüchterung, Loyalitätsdruck, Schuldumkehr oder die Diskreditierung von Personen, die Missstände benennen. Menschen, die auf Probleme aufmerksam machen oder Aufklärung einfordern, werden nicht selten zu einem Problem erklärt, während diejenigen geschützt werden, die bestehende Verhältnisse verteidigen.

Damit werden genau jene Strukturen stabilisiert, die ursprünglich hätten verändert werden sollen.

Ein weiteres Muster zeigt sich immer wieder in Aufarbeitungsprozessen: die Verschiebung von Verantwortung. Anstatt klar zu benennen, wer Entscheidungen getroffen, Warnsignale ignoriert oder Rahmenbedingungen geschaffen hat, die Gewalt ermöglichen, verlagert sich die Aufmerksamkeit auf diejenigen, die ohnehin bereits belastet sind.

Betroffene Kinder, Jugendliche und ehemalige Betreute tragen häufig Scham für das, was ihnen widerfahren ist. Sie schämen sich für ihre Geschichte oder dafür, Teil einer Einrichtung gewesen zu sein, in der Gewalt stattgefunden hat obwohl die Verantwortung dafür niemals bei ihnen lag. Die Folgen dieser Erfahrungen begleiten viele Menschen ein Leben lang.

Auch Mitarbeitende geraten oft in einen belastenden Reflex. Sie fragen sich, ob sie etwas übersehen haben, ob sie früher hätten eingreifen müssen oder ob sie selbst Teil eines Systems waren, das Gewalt nicht verhindert hat. Diese Selbstreflexion kann wichtig und notwendig sein. Problematisch wird sie jedoch dann, wenn sie die Aufmerksamkeit von den eigentlichen Verantwortlichkeiten ablenkt.

Während Betroffene mit den langfristigen Folgen von Gewalt leben und Mitarbeitende ihr berufliches Handeln kritisch hinterfragen, zeigt sich bei Personen in Führungs- und Leitungsfunktionen häufig ein anderes Bild. Nicht selten verlassen sie nach Beginn oder Abschluss eines Aufarbeitungsprozesses die Organisation und setzen ihre berufliche Laufbahn an anderer Stelle fort. Diejenigen, die über Macht, Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse verfügten, bleiben oft weitgehend unbehelligt.

Genau hierin liegt eine der größten Gefahren unzureichender Aufarbeitung.

Wenn Verantwortung nicht klar benannt wird, entsteht der Eindruck, dass die Konsequenzen vor allem von denjenigen getragen werden, die Gewalt erfahren haben oder auf den unteren Ebenen einer Organisation tätig waren. Die eigentlichen Macht- und Entscheidungsträger hingegen bleiben häufig außerhalb des Fokus. Dadurch wird das zentrale Prinzip von Aufarbeitung unterlaufen: die Zuordnung von Verantwortung.

Echte Aufarbeitung darf deshalb niemals bei der Beschreibung von Ereignissen stehen bleiben. Sie muss die entscheidenden Fragen beantworten: Wer hat welche Verantwortung getragen? Welche Entscheidungen haben zur Entstehung, Ermöglichung oder Aufrechterhaltung von Gewalt beigetragen? Welche Warnsignale wurden übersehen oder ignoriert? Welche strukturellen Bedingungen haben Fehlentwicklungen begünstigt? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Zukunft?

Aufarbeitung ist kein Kommunikationsprojekt. Sie ist keine Imagekampagne und kein Instrument zur Wiederherstellung des öffentlichen Ansehens. Sie ist ein tiefgreifender

Veränderungsprozess, der nur dann glaubwürdig sein kann, wenn Verantwortung übernommen und Konsequenzen gezogen werden.

Wer Aufarbeitung ernst meint, muss die Wirklichkeit der Betroffenen anerkennen und aushalten. Er muss bereit sein, auch die Erkenntnisse zu akzeptieren, die schmerzhaft sind, die das Selbstbild der Organisation erschüttern oder die Verantwortlichkeiten auf höchster Ebene sichtbar machen.

Ohne diese Bereitschaft entsteht lediglich die Fassade von Aufarbeitung. Berichte werden veröffentlicht, Workshops durchgeführt und Absichtserklärungen formuliert – doch die grundlegenden Strukturen bleiben bestehen.

Aufarbeitung beginnt deshalb mit der Bereitschaft zur Verantwortung. Dort, wo Macht ausgeübt wurde, muss auch Verantwortung übernommen werden. Erst wenn Betroffene gehört werden, Verantwortlichkeiten klar benannt sind und Konsequenzen nicht nur gefordert, sondern tatsächlich umgesetzt werden, kann aus Aufarbeitung echte Veränderung entstehen.

Alles andere ist keine Aufarbeitung. Es ist die Fortsetzung des Problems mit anderen Mitteln.

Tanja Meyer im Juni 2026

(Dipl. Sozialpädagogin, Fachkraft für Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt an Kindern und Jugendlichen, Traumapädagogin, psychosoziale Prozessbegleiterin, Mediatorin)